

WYDANIE III  
POSZERZONE

Marcin Żmigrodzki

# Zarządzanie projektami

dla początkujących

---

Jak zmienić  
wyzwanie  
w proste  
zadanie



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zaprp3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-283-7030-2

Copyright © Marcin Żmigrodzki 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Przedmowa	5
O autorze	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Uzasadnienie projektu	23
Rozdział 2. Sponsor i otoczenie	39
Rozdział 3. Doświadczenia z innych projektów	53
Rozdział 4. Zaplanuj zakres	61
Rozdział 5. Uzgodnij jakość	81
Rozdział 6. Wybierz zespół	93
Rozdział 7. Zaplanuj harmonogram	111
Rozdział 8. Zaplanuj budżet	139
Rozdział 9. Przygotuj się na niespodzianki	147
Rozdział 10. Kontroluj i komunikuj	165
Rozdział 11. Gromadź wiedzę	195

Rozdział 12. Portfel projektów, czyli jak poukladać firmę, gdy mamy wiele projektów	213
Rozdział 13. Szablony dokumentów	231
Parę słów o certyfikatach w zarządzaniu projektami	243
Podsumowanie	252
Literatura	255

The background features several stylized, light gray clouds of various shapes and sizes scattered across the page. Interspersed among the clouds are several paper airplanes, each with a dashed line trailing behind it to indicate its path. The airplanes are positioned at various angles, some flying upwards and others downwards, creating a sense of movement and flight.

# Przedmowa

Jaką najbezpieczniejszą decyzję można podjąć w ramach realizacji projektu? Odpowiedź jest prosta: nie robić go!

Ale skoro czasem nie ma ucieczki, to warto wiedzieć, jak nie dać się pokonać. W niniejszej książce krok po kroku zostaniesz wprowadzony w sztuczki i chwytaki stosowane przez doświadczonych menedżerów projektów. A niekiedy zostaniesz nawet poproszony o użycie zdrowego rozsądku.

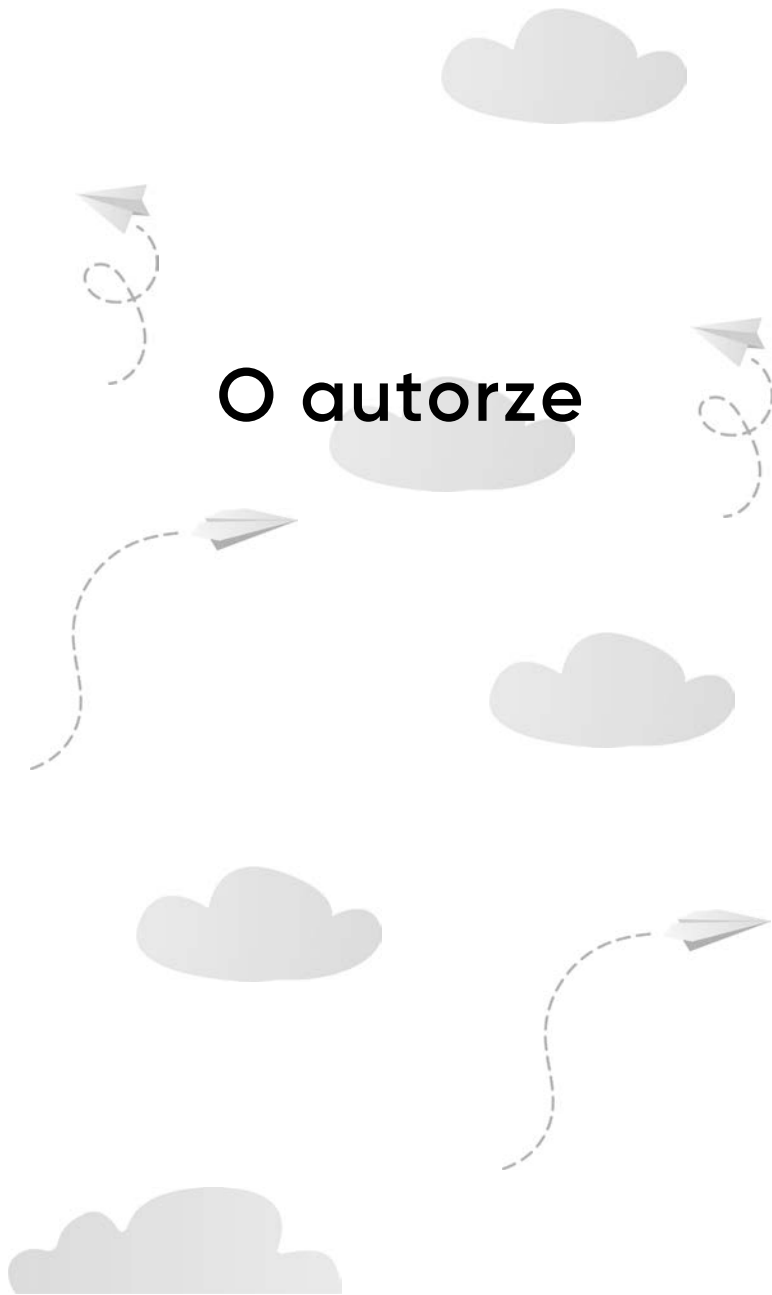
Słowo „metodyka” pojawia się w książce tylko raz, aby oznajmić, że... więcej się nie pojawi. Właściwie nie: razem z tym wstępem pojawia się dwa razy. I ani razu więcej.

Marcin Żmigrodzki

PS

Skłamałem. Słowo „metodyka” pojawi się kilkukrotnie, aby zilustrować najpopularniejsze tzw. dobre praktyki stosowane w wielu organizacjach. Na swoją obronę mam jednak to, że skłamałem celowo i w dobrej intencji. Celowo, bowiem niniejszą książką pragnę odczarować to słowo i pokazać, że kryje się z nim jedynie zbiór działań, które w dziesiątkach projektów realizowanych w ostatnich latach znacznie pomogły. W dobrej intencji, gdyż zawód kierownika projektu obfituje w niejednoznaczne sytuacje i warto pokazywać otoczeniu, że mimo wszystko ma się dobre intencje.

# O autorze



Marcin zмага się z projektami od kilkunastu lat. Prowadził projekty w firmie informatycznej, telekomunikacyjnej, w banku, w firmie produkcyjnej, szkoleniowej i w start-upach. Nadzorował ponad 500 projektów jako dyrektor departamentu projektów i procesów w banku. Kierował także programem strategicznej transformacji oraz programem Six Sigma wyróżnionym w konkursie Polish Project Excellence Award 2010.

Obecnie prowadzi firmę szkoleniową Octigo i nadzoruje inkubację start-upów Lab Space. Szkolenia Octigo zostały wielokrotnie uznane za najlepsze na świecie: przez Project Management Institute w latach 2007, 2009, 2010 (dwukrotnie), 2013, 2014 i 2016, a przez International Simulation and Gaming Association w 2014 roku.

Szkolił i doradzał w dziesiątkach korporacji, średnich firm i instytucjach sektora publicznego, od Ikea do KPRM, od Volvo do IBM.

Ponadto jest kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych na Akademii Leona Koźmińskiego oraz w Wyższej Szkole Bankowej.

Posiada również certyfikaty PgMP, PMP, PMI-ACP, Lean Six Sigma Black Belt, PRINCE2 Foundation oraz doktorat z zarządzania.

W wolnych chwilach projektuje gry szkoleniowe i rozrywkowe, m.in. Business Inc.

Jest autorem książek *W tym szaleństwie jest metoda* i *Instrukcja obsługi projektu* (zostanie wydana w 2021 roku).



The background features several light gray, stylized clouds of various shapes and sizes scattered across the white page. Interspersed among the clouds are several paper airplanes, each with a dashed line trailing behind it to indicate its path. The paths are curved and looping, suggesting a journey or a process. The overall aesthetic is clean, modern, and minimalist.

# Wstęp

Co zrobić, aby realizacja projektów  
w końcu stała się nudna?

Chińskie przysłowie „Obyś żył w ciekawych czasach” sparafrazowałbym na „Obyś prowadził projekt”. Nie trzeba dodawać „ciekawych”, bo projekty niestety nie bywają nudne. Nudne, czyli przewidywalne, pewne, niezaskakujące niespodziewanymi sytuacjami. Każda organizacja dąży do tego, aby środowisko, w którym prowadzone są projekty, było w tym rozumieniu nudne, bo dzięki temu prognozy kosztów i terminów są dotrzymywane, plany sprzedażowe są realizowane dokładnie w stu procentach, jakość jest na poziomie precyzyjnie sformułowanym przez klienta, no i cały zespół jest zadowolony. Na drugim końcu osi mamy często coś, co można nazwać syndromem herosa, o czym za chwilę. Książka, którą trzymasz w rękach, proponuje prosty sposób radzenia sobie z projektami. Sposób, który składa się z dziesięciu kroków — ośmiu do zastosowania w trakcie planowania i dwóch w trakcie realizacji. Metoda ta jest odpowiednia raczej dla małych i średnich projektów. Została opracowana z myślą o początkujących kierownikach projektów, więc jej największą zaletą jest prostota. Kolejne rozdziały książki objaśniają, jak stosować każdy z tych kroków. Na rysunku W.1 możesz zobaczyć listę tych dziesięciu kroków.

Ale wróćmy do syndromu herosa. I cofnijmy się o kilka tysięcy lat, aby zilustrować to zjawisko.

„Oficjalnie Herakles był synem Alkmeny i Amfitriona, króla tebańskiego. W rzeczywistości jednak ojcem jego był Zeus, który spółdził Heraklesa, przybierając postać męża Alkmeny” [źródło: Wikipedia]. Herakles wslawił się nadludzkimi osiągnięciami. Od dzieciństwa obdarzony nadnaturalną siłą i sprawnością, był przeznaczony do osiągnięcia sławy i tę przepowiednię sukcesywnie spełniał, choć nie zawsze tak, jak zamierzał.

Czasem można spotkać kierownika projektu, który nadludzkim wysiłkiem, wbrew Scyllom i Charybdom, dociera szczęśliwie do celu. Cały zespół spocony jest z wysiłku, klient ma pogryzione paznokcie, sponsor wyłyśniał. Jednak kierownik projektu (niekiedy razem z zespołem)



Rysunek W.1. Mapa kroków w projekcie

po czaszkach wrogów wspina się ku chwale na Olimp, gdzie może spotkać innych bohaterów i razem z nimi przy ambrozji snuć opowieści o walecznych czynach.

„Augiasz miał dzięki przychylności bogów najbogatsze na świecie trzody i stada koni. Z jego stajni, obór i owczarni nie wynoszono jednak od wielu lat zanieczyszczeń i były one źródłem przykrego zapachu. Również na pastwiskach zalegała gruba warstwa gnoju. Oczyszczenie ich w ciągu jednego dnia było piętą z dwunastu prac, które Herakles musiał wykonać dla króla Eurysteusza. (...) Heraklesowi udało się tego dokonać w ciągu jednego dnia przed zmierzchem. W tym celu wyburzył mur w dwóch

miejscach i skierował rzeki Alfejos lub Penejos (według niektórych wersji mitu obu), aby ich wody popłynęły przez stajnie i pastwiska w dolinach. Płynące wody oczyściły stajnie przed zapadnięciem zmroku” [źródło: Wikipedia].

W jednym z projektów kierownik, usłyszawszy o nowym wyzwaniu, rzucił wszystko i zaczął dowiadywać się więcej na ten temat. Dotyczył on nowej technologii, która — podobnie jak 300 megabajtów niegrzecznych zdjęć — przyciągała uwagę inżynierów. W tym atrakcyjnym aspekcie projektu kryło się również jego główne zagrożenie. Nikt nie znał się na merytoryce, jednak jakież to ma znaczenie dla napalonych technologów! Zamiast spokojnie rozisać cały zakres projektu, dookreślić wymagania, zlecić na zewnątrz studium wykonalności, ewentualnie zlecić co trudniejsze prace, skupiono się na eksperymentowaniu z nową zabawką. Im trudniejsze, tym było bardziej interesujące. Nie trzeba dodawać, że klientowi nie chodziło o dostarczenie nowego placu zabaw, a o zaspokojenie swoich potrzeb. A już na pewno nie chodziło o to, by duzi chłopcy biegali z zapalkami i sprawdzali, co jeszcze jest „niepalne”. Projekt od początku schodził z kursu, jedyne, co nie gasło, to entuzjazm zespołu wdrażającego kolejne nowinki techniczne. Wszyscy byli coraz bardziej dumni, że uczestniczą w tak nowatorskim przedsięwzięciu.

W pewnym momencie pojawił się zirytowany prezes i oznajmił, że właśnie spotkał się z klientem, który nie jest zadowolony z postępu prac. Żalił się, że kierownik projektu ma go kolejnymi gadżetami, a on nadal nie może uruchomić podstawowej działalności. Prezes dowiedział się też mimochodem, że to sam kierownik projektu podpowiada klientowi, co by tu jeszcze zmienić i podrasować. Zanim prezes zacznie jatkę, chciałby się upewnić, że poprawnie zrozumiał klienta, iż zespołem projektowym dowodzi sabotażysta. Reakcja kierownika mogła być tylko jedna: To potwarz! Zarówno on, jak i cały zespół od początku chcą jak najlepiej dla klienta. A skoro firma żyje z klientów,

to i dla firmy jak najlepiej. Produkt musi być dobrze wykonany, poza tym klient wybrał ryzykowną technologię i musimy się jej nauczyć.

Rozsądny prezes przeprowadzi w tej sytuacji długą i trudną rozmowę z kierownikiem projektu, narzuci kontrolę zakresu, kosztów i czasu, bo wszyscy wiedzą, że projekt musi przynieść zysk.

Jednak w tym momencie jest już zwykle za późno. Zespół zużył cały zapas, zwany buforem, czasu i pieniędzy. I tu pojawia się heros. To on wcześniej zachęcił zespół i klienta, aby podnosić jakość i zakres projektu, a teraz ten projekt uratuje nadludzkim wysiłkiem. To nic, że została  $\frac{1}{3}$  czasu na wykonanie większości prac. Zespół jeszcze wierzy w sukces i na fali entuzjazmu zaczyna coraz intensywniej pracować. Kierownik jest herosem, więc swoim przykładem pociąga za sobą coraz bardziej zmęczonych ludzi i wskazuje im coraz wyższe szczyty do zdobycia, ale ile tygodni można pracować nocami, żywiąc się pizzą i colą... Od tego rosną brzuchy i odchodzą kobiety. Zespół zaczyna się buntować, jednak kierownik projektu, który własnym honorem broni projektu, dalej walczy. W końcu poziom emocji wzrasta do „Nie mogę na ciebie patrzeć!”, minąwszy po drodze znaki z napisami „Daj mi spokój, jestem zajęty”, „Czego on znowu chce!”, „Mam gdzieś cały ten projekt!”, i w końcu następuje rotacja w zespole. Trzeba zmienić konie w trakcie przeprawy przez rwący nurt, co tylko pogłębia kryzys. A kierownik projektu dalej walczy. Po kolejnych nieprzespanych miesiącach dobiega do celu. Wokół, co prawda, jest pusto. Mało kto poda mu rękę (chyba że w porę udało się przekierować gniew ludzi na złego prezesa lub klienta). Klient jest wściekły z powodu opóźnień, prezes liczy przekroczenia budżetu, ale szef projektu jest dumny. Wszak tak trudne przedsięwzięcie doprowadził do końca. Nikt inny by tego nie zrobił.

**W zarządzaniu projektami, tak jak w dziejach mitologicznych bohaterów, korzystny jest umiar.** Ktoś powiedział, że jeżeli będziesz płacił za gaszenie pożarów, wkrótce zobaczysz strażaków biegających

z zapalkami. Celem kierownika projektu nie jest za wszelką cenę walka z zagrożeniami.

Herakles rzeczywiście dokonał chwalebnych dwunastu prac, jednak mało kto wie, dlaczego był zmuszony to zrobić. „Niestety pewnego dnia Hera zażądała, aby udał się na służbę do Eurysteusza. Gdy Herakles odmówił, zesłała na niego szaleństwo. W obłądnie Herakles zamordował kilkoro ze swoich dzieci. (...) Swego rodzaju pokutą miała być służba u Eurysteusza. Na jego polecenie miał wykonać dwanaście prac. Hera, podsuwając pomysły Eurysteuszowi, starała się wymyślić dla herosa tak trudne zadania, aby ten podczas ich wykonywania zginął” [źródło: Wikipedia].

Narażanie firmy na ryzyko i spalanie zespołu w ogniu swojej chwały. Na to może sobie pozwolić Achilles, ale nie rozsądny kierownik projektu. Celem jest nie dopuszczać do zagrożeń i powodować, aby prowadzenie projektów było (pozornie) dla wszystkich proste. To tak jak wejście na Kilimandżaro — jeżeli ktoś dzień wcześniej zawiózł nasze bagaże na szczyt i zapewnił nam bezpieczeństwo, to może być miły spacer. O ile pogoda się nie załamie, ale wówczas ktoś rozsądny zabroni nam wychodzić ze schroniska. W idealnej firmie, w której wszelkie czynniki środowiska byłyby przewidywalne i dobrze poznane, prowadzenie projektów byłoby nudne, bo każdy wiedziałby, co ma robić i czego się spodziewać. W idealnej firmie...

Książka, którą trzymasz w ręku, jest o tym, jak zamieniać heroiczny wysiłek w nudny spacer na najwyższą górę świata. O tym, jak stosować zdrowy rozsądek na co dzień, mimo wielu niespodzianek, jakie zwykle przydarzają się w projektach. I o tym, jak zdobywać wiedzę o otoczeniu, aby tych niespodzianek było coraz mniej. O tym w końcu, że idealne firmy nie istnieją, zatem prowadzenie projektów nie bywa nudne.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



# Gdy życie stawia Cię wobec PROJEKTU...

...albo nawet — projektów, ponieważ właśnie zostajesz menedżerem, który będzie odpowiedzialny za ich realizację. Czy wiesz, jaką najbezpieczniejszą decyzję możesz wtedy podjąć? Odpowiedź jest prosta: nie podejmować wyzwania! Zrezygnować, poddać się, odmówić pełnienia szczytnej funkcji. Co byłoby bez sensu, ponieważ praca projektowa, choć na początku faktycznie bywa sporym wyzwaniem, jest ciekawa, rozwijająca i — co ważne — z każdym kolejnym zrealizowanym projektem zostawia z poczuciem dobrze wykonanego zadania.

Ze względu na wysoką wydajność tego sposobu realizowania zadań coraz więcej firm i branż przestawia się na działanie na projektach. Nawet jeśli w tej chwili jeszcze bardzo nie chcesz, to już za moment możesz nie mieć wyjścia. A skoro przed zarządzaniem projektami nie uciekniesz, to może po prostu nauczysz się, jak robić to dobrze i skutecznie? Poznaj projektową terminologię i metodykę. Dowiedz się, jak prowadzi się projekt oraz zespół projektowy. Zobacz, jak działają najsukcesywniejsi — ta książka krok po kroku wprowadzi Cię w sztuczki i chwytki stosowane przez doświadczonych menedżerów.

---

**Marcin Żmigrodzki** — prowadzi projekty od kilkunastu lat. Realizował i konsultował je w firmach informatycznych, finansowych, telekomunikacyjnych, produkcyjnych, szkoleniowych, a także w sektorze publicznym. Obecnie prowadzi własną firmę szkoleniową Octigo ([www.octigo.pl](http://www.octigo.pl)) oraz pracuje w inkubatorze start-upów. Project Management Institute już kilkakrotnie przyznał szkoleniom Octigo miano najlepszych na świecie. Autor jest też kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego oraz Wyższej Szkole Bankowej. W wolnych chwilach projektuje gry, jedna z nich, Business Inc., odnotowała ponad 5 milionów instalacji. Ma doktorat z zarządzania oraz certyfikaty: PgMP, PMP i PMI-ACP.



**onepress**

 Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

 **HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

[kiszki.klasybusiness](http://kiszki.klasybusiness.com)

*Sprawdź nasze szkolenia!*



[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:  
**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7030-2



9 788328 370302

Cena: 49,00 zł

